

# Gruppenarbeit und ihre Gefahren

Hellmuth Metz-Göckel

Gruppen sind besondere Sozialgebilde, die aus mindestens zwei Personen bestehen, die untereinander in Beziehung stehen und eine gemeinsame Aufgabe haben. Sie zeichnen sich durch eine Reihe von Merkmalen aus:

- Eine *Tendenz zur Binnenstrukturierung*, nämlich eine hierarchische Rangbildung oft nach Beliebtheit und auch nach Tüchtigkeit der Mitglieder: Beide Strukturierungen müssen nicht zusammenfallen, das beliebteste Mitglied muss nicht zugleich auch das tüchtigste sein. Hier ist auch die Basis für die Etablierung einer Führungsstruktur. Horizontal kann die Strukturierung in bestimmten Aufgaben (im Sinne der Arbeitsteilung) oder Rollen (Star, Außenseiter etc.) bestehen.
- Eine *Tendenz zu Kohäsion oder Kohärenz*: Gruppen können sich im Grad der Kohäsion, also des Zusammenhaltes, unterscheiden. Es handelt sich um ein (auf verschiedene Weise operationalisierbares) Konstrukt für die Gruppe als Ganzes, das sich sowohl auf den phänomenalen, also erlebten, Zusammenhalt wie auch auf objektivierbare Daten, z.B. wechselseitige Wahlen oder Interaktionsdichte beziehen kann. Festinger hat Kohäsion als ‚Resultierende aller derjenigen Kräfte‘ aufgefasst, die ‚auf die Mitglieder einwirken, in der Gruppe zu bleiben‘ oder als ‚die durchschnittliche Attraktivität, welche die Gruppe bei ihren Mitgliedern genießt‘. Einer der Faktoren, der zu hoher Kohäsion führt (aber auch zur Gruppenbildung überhaupt) ist die Ähnlichkeit von Einstellungen.
- Eine *Tendenz zur Konvergenz*, also Angleichung von Meinungen, Einstellungen, Verhaltensprinzipien und Verhalten: Es gibt viele Belege dafür, dass diese Normen die Interaktionen und das Verhalten sehr stark bestimmen und nur schwer von außen beeinflusst oder verändert werden können. So ist in Schulklassen oft zu beobachten, dass sich Kleidung, Haartracht, aber auch Computergewohnheiten einander angleichen. Die Gruppe hat also starke Auswirkungen auch auf das individuelle Mitglied. Es gleicht sich an (Konformitätstendenz), um dazu zugehören und um nicht anzuecken oder aus Angst, ausgeschlossen zu werden.

Das Thema ‚Lernen in Gruppen‘ ist ein weiter und ungenauer Begriff. Welche Aufgaben und Ziele sollen Lerngruppen haben? Eine Sprache oder Mathematik lernen? Voraussetzung für den Erfolg einer Gruppe ist, dass die Gruppe ein Ziel, einen



Abb. 1: Merkmale von Gruppen

Arbeitsauftrag, ein Projekt hat – sich etwa gegenseitig abzufragen. Lernen in Gruppen kann heißen, Argumente für etwas zu finden, zu einem Thema Recherchen anzustellen, mathematische Aufgaben zu lösen oder einen Text zu analysieren, ein Referat gemeinsam zu erarbeiten oder etwas zu konstruieren. Lernen in Gruppen geschieht also auf dem Umweg über bestimmte, eventuell vielfältige Aktivitäten. Auch die Lernergebnisse können im Prinzip vielfältig sein, etwa mathematische Regeln besser anwenden zu können, besser zu wissen, wie man etwas plant und gestaltet, wie man Probleme löst und wie man Entscheidungen trifft. Daneben können die Mitglieder die spezifischen Gruppenprozesse selbst erfahren, etwa

- die Selbstorganisations- und Strukturierungsprozesse,
- die Konformitätstendenz,
- angemessene Kooperation und Kommunikation.

Neben den inhaltlich-fachlichen Fähigkeiten dürfte so stets auch die Gruppenkompetenz bei den Teilnehmer/innen verbessert werden.

Um nicht die vielen wohlwollenden und oft intuitiven Ratschläge in der Literatur bzw. im Internet zu wiederholen, wollen wir im Folgenden auf die Gefährdungen eingehen, die es bei allen Arten von Gruppenaktivitäten gibt, Prozesse, die insbesondere die Interaktionen und die Motivation der Teilnehmer tangieren können. Sie sollten sich besonders auf studentische Arbeitsgruppen beziehen können.

Gruppen sind in Schule, Hochschule und Unternehmen verbreitete und beliebte Organisationsformen. Allgemein wird dabei davon ausgegangen, dass Arbeit in Gruppen zu besserem Lernen, zu höhe-

ren Leistungen, zu zufriedeneren und motivierteren Mitgliedern führt.

Besonders für den Leistungsbereich wird angenommen, dass Gruppen Eigenschaften besitzen, die in besonderer Weise gute Leistungen begründen:

- Wissen von mehreren Personen kann zusammengeschaltet und genutzt werden,
- Fehler einzelner können durch andere Mitglieder ausgeglichen werden,
- Gruppen bieten wechselseitig Anregung und Unterstützung für die Mitglieder,
- die Aufgaben können arbeitsteilig aufgegliedert werden.

Diese Vorteile können zu dem Schluss führen, dass Gruppen zwangsläufig lern- und leistungsfähiger sind als Individuen, wobei man aber präziser formulieren muss: Gruppen sind effektiver als eine gleich große Zahl alleine arbeitender Personen, deren Leistungen man zusammenfasst – Gruppen sind in jedem Fall einer Einzelperson überlegen.

Man könnte demnach schlussfolgern, dass Kinder, Studierende, Mitarbeitende in Gruppen Probleme besser, schneller und leichter lösen als Einzelne.

Die Kleingruppenforschung hat aber eine Reihe von Problemen aufgedeckt, die einem solchen Optimismus entgegenstehen. Wahrscheinlich betrifft dies auch studentische Arbeitsgruppen.

Um zu demonstrieren, wie sehr allgemeine Erwartungen wissenschaftlichen Ergebnissen widersprechen können, sei zunächst auf Leistungen vom Typus der Kreativität in Gruppen eingegangen. Zur Produktion von Problemlöseideen (z.B. was kann man alles mit einem Ziegelstein machen? Wie kann man mehr Touristen nach Dortmund locken?) bedient man sich gerne des Brainstorming-Verfahrens, das auf den Werbefachmann Osborn zurückgeht. Personen bilden eine Gruppe und sollen ihre Ideen zu einem Problem so schnell wie möglich und ohne Diskussion zwischen den Gruppenmitgliedern produzieren. Bewertet werden die Vorschläge erst in einer anschließenden Phase. Personen, die an solchen Gruppensitzungen teilgenommen haben, oder auch andere, die sich nur die Prozesse vorstellen, dürften der Meinung sein, dass eine Gruppe mehr kreative Lösungen produzieren würde, als dies bei einer gleich großen Zahl isoliert arbeitender Personen der Fall wäre. Das ist nach einer Reihe von empirischen Untersuchungen nicht der Fall. Ein Grund besteht in der Angst vor negativer Bewertung der eigenen Beiträge, etwa die Besorgtheit, sich mit seinen Ideenvorschlägen lächerlich zu machen. Ein weiterer sogar wichtigerer Faktor wurde ‚Blockierung‘ genannt. In der Gruppensituation hat schließlich immer nur eine Person das Wort und kann ihre Idee nennen, Vorschläge, die auch andere in dieser Situation hatten, werden dann aber unterdrückt und anschließend vergessen.

Wenn man Studierende fragt, welche Erfahrungen sie mit Gruppenarbeit gemacht haben, wird häufig auf die Unzuverlässigkeit der anderen Gruppenmitglieder verwiesen, z.B. bei Terminabsprachen. Auch wird erwähnt, dass es vorkommt, dass sich Einzelne manchmal als Führer aufspielen und die Prozesse dominieren.

Auch wird oft angegeben, dass sich nicht alle in gleichem Maße für die Gruppenarbeit engagieren und dass einige gerne von den Aktivitäten und Ergebnissen der anderen profitieren ohne viel selber zu tun. Gerade diese Beobachtung spiegelt sich in vielen Forschungsergebnissen wider.

Sie hatten ihren Ausgangspunkt in Studien des Agrarprofessors Ringelmann, der im vor-vorigen Jahrhundert zahlreiche Tests mit Tauziehen durchführte, wobei er die eingesetzte Kraft mit einem Dynamometer gemessen hat. In mehreren Untersuchungen machte er die Beobachtung, dass die Gruppenleistung stets geringer war, als der Summe der möglichen individuellen Kräfte entsprach. Diesen Leistungsverlust führte er noch auf Koordinationsmängel zurück. Spätere Untersuchungen belegten dann aber, dass auch ein Motivationsverlust für diese Minderleistungen von Gruppen verantwortlich ist. Diese Effekte zeigten sich nicht nur bei motorischer, sondern auch bei mentaler Gruppenarbeit, wie Gedächtnissuche, Kreativität, Entscheidungen etc.

In diesen Untersuchungen wurde gezeigt, dass mit zunehmender Gruppengröße nicht nur die Koordination der Einzelleistungen schwieriger wird, sondern auch die Motivation des Einzelnen abnimmt, zum Gruppenprodukt beizutragen. Die Faktoren ließen sich dann noch differenzieren.

Eine erste Form ist ‚social loafing‘, etwa ‚soziales Bummeln‘. Einige Teilnehmer verringern ihr Engagement für die Gruppenaufgaben, lehnen sich zurück und lassen die anderen arbeiten. Dieser Effekt ist eine Folge der fehlenden Identifizierbarkeit der Einzelleistung. Andere Forschungen kamen aufgrund ihrer empirischen Befunde zu dem Ergebnis, dass nicht die fehlende Identifizierbarkeit per se, sondern die dadurch bedingte fehlende Vergleichbarkeit der individuellen Leistungen für das Zustandekommen des ‚social loafing‘ verantwortlich ist. Weitere Untersuchungen zeigten, dass die Leistungsunterschiede zwischen Gruppenmitgliedern unter solchen Bedingungen nicht sichtbar, und damit ohne Bedeutung für Motivation und Leistung sind.

Eine weitere Form wurde als Free-Riding (etwa ‚Trittbrett Fahren‘) identifiziert. Einzelne Mitglieder überlassen es anderen etwas zum Gruppenprodukt beizutragen. Free-Riding kann als eine Folge der

wahrgenommenen Ineffektivität oder *Verzichtbarkeit* des eigenen Leistungsbeitrags für das Gruppenprodukt interpretiert werden.

Beide Effekte zeigen sich – bei nicht arbeitsteiligen Aufgaben – mit zunehmender Gruppengröße. Nicht nur die Identifizierbarkeit der Einzelleistung, sondern auch deren Effektivität für das Gruppenprodukt, nimmt dabei ab.

Ein weiterer Effekt, der ‚sucker‘-Effekt, wurde in den Forschungen beobachtet. Er kommt ins Spiel, wenn ein Gruppenmitglied feststellt, dass schwache Leistungen anderer Gruppenmitglieder nicht auf deren geringe Fähigkeit, sondern auf deren mangelnde Anstrengung, also Motivation, zurückgehen, und erkennt, dass diese ‚Trittbrett fahren‘. Sie sind dann nicht bereit, sich ausnutzen zu lassen und weigern sich, den ‚sucker‘, d.h. den Trottel oder den Dummen für die Gruppe zu spielen. Auch dabei besteht die Gefahr, dass dieses Mitglied demotiviert ist und seine Anstrengungen zurückfährt. Diesem Effekt liegt das Motiv nach Beitragsgerechtigkeit oder ‚equity‘ zugrunde. Für die Vorhersage der Gruppenleistung einer Dyade bedeutet dies, dass das leistungsstärkere Mitglied, falls es erkennt, dass seine Leistungsüberlegenheit das Resultat des Trittbrettfahrens eines potentiell gleich starken Partners ist, seine Leistung mit zunehmender Leistungsdiskrepanz verringern sollte.

Maßnahmen zur Verhinderung von ‚Trittbrett fahren‘, ‚sozialem Bummeln‘ und ‚Trottel-Effekt‘: Der wichtigste Grund dürfte darin bestehen, dass die Phänomene in Motivationseinbrüchen bestehen. Man lässt die anderen agieren, lehnt sich zurück und hat zudem den Eindruck, dass der eigene Beitrag nicht so wichtig oder gar entbehrlich ist. Hierbei käme es darauf an, die persönliche Relevanz für den Gruppenerfolg und auch die Wichtigkeit der Aufgabe zu betonen. – Für beide Beeinträchtigungen der Gruppenarbeit wurde gefunden, dass sie mit zunehmender Gruppengröße stärker ins Gewicht fallen. Von daher ist eine Gruppengröße von höchstens fünf Mitgliedern zu empfehlen.

Eine Erfahrung des Verfassers: Vor einigen Jahren kam die Idee auf, einen Studiengang ‚Gesundheitsförderung‘ an dieser Universität zu etablieren. Es gab immer wieder große Treffen und Tagungen, mit 20-30 Teilnehmern, die zum Teil auch aus der Stadtverwaltung oder den Gesundheitsinstitutionen der Region kamen. Man hat dann angeregt für Stunden diskutiert und ist hoch befriedigt auseinander gegangen. – Nichts wurde dadurch initiiert. Schließlich bildete sich eine Gruppe von fünf Angehörigen der Fachbereiche 12-16, die dieses Ziel verfolgte. In wöchentlichen, sehr konzentrierten Sitzungen wurde dann innerhalb eines Jahres ein

hochdifferenzierter Studiengang entwickelt. Dass er nicht weiterverfolgt wurde, lag am Desinteresse der möglicherweise zu beteiligten Fachbereiche. Das ist eine andere Geschichte. Ich wollte damit nur zeigen, dass eine kleine Gruppe sehr viel effektiver ist als eine große.

Es kann aber auch ein gegenläufiger Effekt – allerdings recht selten – beobachtet werden, nämlich ‚social compensation‘, also ‚soziale Kompensation‘. Damit ist eine größere Anstrengung von Gruppenmitgliedern gemeint, wenn sie die Minderleistung der anderen kompensieren wollen. Der Effekt tritt dann auf, wenn die Aufgabe als sehr wichtig erachtet wird und zugleich eine Person beobachtet, dass die anderen Gruppenmitglieder unzuverlässig (d. h. man kann kein Vertrauen in die Leistungsfähigkeit haben), unwillig und unfähig sind.

Eine weitere Beobachtung weist darauf hin, dass – neben der Motivation – auch soziale Faktoren im Gruppengeschehen eine Rolle spielen.

Es gibt einen Aufgabentyp, bei dem es nur eine richtige Lösung gibt, z.B. eine Denk-, Such- oder Verteilungsaufgabe. Wenn die richtige Lösung gefunden ist, sollte die Aufgabe gelöst sein. Gerne werden hier Beispiele wie das folgende angeführt: Auf einer Party hat eine Person eine Augenhafthlinse verloren. Alle suchen, und wenn einer oder eine die Linse gefunden hat, dann ist die Aufgabe gelöst und jeder Beteiligte erkennt dies sofort.

Bei Aufgaben dieses Typs sollte die Lösung also evident sein, für sich sprechen und von allen sofort akzeptiert werden. Das ist in der Gruppenpraxis natürlich nicht immer gegeben. Wenn dies nicht so klar ist wie im Augenlinsenbeispiel, spielen soziale Faktoren mit hinein. Kommen etwa die Vorschläge von statusniedrigen, weniger geschätzten Gruppenmitgliedern, kann es sein, dass sie nicht akzeptiert werden. Dafür gibt es experimentelle Belege. Es kann auch sein, dass sich die weniger kompetenten Mitglieder zurückhalten und die Lösungen unkritisch übernehmen, die von Personen kommen, die sie für kompetenter halten.

Prozessverluste können sich auch ergeben, wenn es ein dominantes Mitglied gibt, das möglicherweise nicht das kompetenteste ist, aber aufgrund individueller Eigenarten die Gruppendiskussion und -arbeit zu determinieren sucht. Die Gruppe akzeptiert dies aus Bequemlichkeit, folgt seinen Anweisungen. Ein Teil der Mitglieder wird dann möglicherweise inaktiv und verfällt in soziales Bummeln. Das kann dann auch für Mitglieder gelten, die in der Sache kompetenter als der dominante Teilnehmer sind.

Gehen wir noch auf eine weitere Aufgabe ein, die häufig an Gruppen delegiert werden, nämlich Entscheidungen zu treffen, z.B. politische, wirtschaftliche oder Personal-Entscheidungen. Man greift dazu in Wirtschaft, Politik etc. häufig auf Gruppen zurück, wie Vorstände, militärische Führungsgremien, politische Ausschüsse. Man geht davon aus, dass individuelle Fehler ausgeglichen werden, und dass in Gruppenentscheidungen eine größere Anzahl Informationen und Ideen einfließen. Es zeigt sich aber, dass auch bestimmte ‚Fehlentscheidungen‘ in Gruppen vorkommen können.

Bestimmte Bedingungen können solche Gruppen zu Entscheidungen bringen, die falsch, zumindest unklug sind und manchmal auch katastrophale Folgen haben können. Gewiss gibt es auch heute noch Gruppen, die unter Bedingungen wie den im Folgenden beschriebenen Entscheidungen treffen und möglicherweise auch zu Fehlentscheidungen führen, das könnte in der hohen Politik (z.B. Entscheidung für den Irak-Krieg), in Banken oder sogar in universitären Gremien der Fall sein. Allerdings wurden die Phänomene besonders in den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts dokumentiert und analysiert.

JANIS, I. (1972) beschrieb eine Reihe politischer und militärischer Entscheidungsprozesse, die trotz der überlegenen ‚Intelligenz‘ der Gruppenmitglieder zu Fehlentscheidungen führten. Beispiele von weltpolitischen Rang: Pearl Harbour, Schweinebucht-Invasion, Korea, Vietnam. Janis führte die dort getroffenen Entscheidungen auf dysfunktionale Denk- und Interaktionsmuster in den entsprechenden Entscheidungsgremien zurück, die er als ‚groupthink‘, also Gruppendenken bezeichnete. Es entsteht, wenn von außen abgeschottete Gruppen in einen Denkstil verfallen, der durch eine hohe Überzeugung von der eigenen Legitimation, oft eine autoritäre Führung, das Fehlen von Entscheidungsregeln und auch von externen Experten gekennzeichnet ist.

Das am besten dokumentierte Beispiel ist die amerikanische Invasion in der Schweinebucht vor Kuba 1961. Präsident Kennedy und eine kleine Gruppe von Beratern (der „innere Kreis“), darunter sein Bruder und eine Reihe von Politikern und Professoren, beschlossen diese Invasion. Die Gruppenmitglieder waren alles Männer mit hoher Intelligenz, Durchsetzungsvermögen und analytischen Fähigkeiten. Sie beschlossen, eine relativ kleine Gruppe von Exilkubanern mit Unterstützung der amerikanischen Luftwaffe zu einer Invasion vor der kubanischen Küste zu entsenden. Sie sollten dann einen Aufstand gegen Castro initiieren. – Alles ging schief. Keines der vier Nachschubschiffe aus den USA konnte landen. Zwei wurden von den Kubanern versenkt,

zwei andere flohen. Die Exilkubaner waren schnell von ca. 20.000 kubanischen Soldaten umstellt und gefangengenommen. Die meisten kamen um. Die ganze Aktion war kläglich gescheitert.

Folge war weltweite Empörung, die Distanzierung befreundeter, lateinamerikanischer Staaten, ein Reputationsverfall Kennedys im Inneren, eine enge Bindung Castros an die UdSSR, verbunden mit einer enormen nuklearen Aufrüstung Kubas innerhalb der nächsten 1½ Jahre. Die Sowjetunion bekam eine hochgesicherte Militärbasis 150 km vor der amerikanischen Küste; Castro 53 Millionen Dollar in Lebensmitteln und Medikamenten im Austausch für die Gefangenen. Das ganze Unternehmen wurde zum Symbol eines perfekten politischen und militärischen Fiaskos.

Es zeigte sich, dass die Kennedy-Gruppe mehrere ungeprüfte Annahmen gemacht hatte, obwohl in der Gruppe nur erfahrene, angesehene, gut informierte Politiker und Wissenschaftler vertreten waren: Nämlich dass

- niemand merken würde, dass die USA hinter der Invasion steckt;
- die kubanische Luftwaffe schwach sei, insbesondere veraltete Maschinen besäße;
- Castros Armee unausgebildet, untrainiert und schwach sei;
- die Invasion einen innerkubanischen, bewaffneten Aufstand gegen Castro einleiten werde;
- sich die Invasoren bei einem Fehlschlag mit der Guerilla in den Exambay Bergen vereinigen und diese stärken würden.

Harvard-Professor Schlesinger sagte später: „Unsere Besprechungen fanden in einer Atmosphäre stillschweigend angenommener Übereinstimmung statt ... ich kann mir mein Versagen, in dem ich nur ein paar zaghafte Einwände vorbrachte, nur so erklären, dass ich sagen muss: Aufgrund der Umstände, unter denen die Diskussionen stattfanden, hat niemand den ganzen Unsinn abgeblasen“.

Um Gruppendenken zu vermeiden, werden Maßnahmen vorgeschlagen, die die Abschottung und Einmütigkeit der Gruppe verhindern sollen: Kritischer Rationalismus statt Harmonienorm, größere Heterogenität, externe Experten, interne Kritik, Förderung der Teamreflexivität.

#### Literatur

Wilke, Henk / Wit, Arjaan (2003): Gruppenleistung. In: Stroebe, Wolfgang / Jonas, K. / Hewstone, M. (Hrsg.): Sozialpsychologie. Berlin: Springer, S. 497-535.

#### Autor

Hellmuth Metz-Göckel ist Professor a. D. der Technischen Universität Dortmund. Schwerpunkte: Allgemeine und Sozialpsychologie, Methodik.